دور الشراكة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة وتوسيع الملكية الفكرية في الدول العربية

أ.جمعي عماري
جامعة المسيلة
أ.رابح عرابة
جامعة الشلف

مقدمة

أكد الباحث الأمريكي روبرت ج. شيلر robert.j.shiller من جامعة يال yaleالأمريكية أن التطور الحاصل في الدول الصغيرة يشكل هاجس وخوف للمجتمعات الغربية ويقول "أن هذا الخوف حقيقي وعميق، وأهل السياسة يتجاهلون هذه المخاطر الداهمة ومع تفاقم هذا الخوف في المستقبل قد يؤدي إلى اتخاذ إجراءات حمائية معوقة للإنتاج ويتعين علينا ألا نسمح بحدوث مثل هذا الأمر، ويواصل قائلا بالنسبة لي كأستاذ، فإني ألاحظ أن طلبتي يطلبون مني نصائح لمستقبلهم العملي، بدرجة مخالفة لما كان عليه الأمر في السابق فإني اشعر بفقداني للثقة في قدرتهم على النجاح في حياتهم مهما كان النشاط الذي يختارونه حيث يجب أن يجدوا الوسائل التي تسمح لهم بمنافسة العمال الهنديين أو الصينيين الذين لهم نفس المعارف والكفاءة، أو أحسن منهم.".1

إن هذا التخوف مرده هو إدراك الدول الصناعية أن التوجه العالمي خاصة في الدول النامية إلى المعارف التكنولوجية هو الهاجس الحقيقي كما انه الحل الأمثل للدول النامية ومنها الدول العربية، وإن استغلال تنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل العامود الفقري للقطاع الخاص في الكثير من بلدان العالم، وذلك للدور المتميز الذي تمثله في نمو الاقتصاد بشكل عام وقطاع الصناعة بشكل خاص وتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 95% من الشركات و60-70% من الوظائف وتسهم بشكل كبير في إحداث فرص عمل جديدة، إن توجيه هذه المؤسسات في الدول العربية نحو اكتساب المعارف يمثل حلا جوهريا ومفيدا لتأهيلها للبقاء في وجه المنافسة، يكون ذلك عن طريق التعاون والشراكة على المستوى العربي بما هو متوفر من إمكانيات مناسبة لذلك وسنحاول أن نقدم في هذه الورقة الطريقة الأنجع لقيام شراكة تهدف لكسب وإنتاج المعارف الجديدة.

I- عموميات حول المعرفة: سار العالم عقودا وسنوات عديدة ليتأكد أن أول ما أنزله الله عز وجل على نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم هو الطريق الوحيد للحضارة والتفوق، وأنه أنزل آدم عليه السلام إلى هذه الأرض دون أي مئونة إلا مئونة المعرفة التي علمها له الله وأعجز بها الملائكة، إن توجه العالم نحو اقتصاد المعرفة هو الرجوع إلى الأصل الذي مكن لحضارات عديدة من أن تبقى قرونا طويلة وبقت آثارها تبهر الأجيال عن القيمة المعرفية لمؤسسيها، فما هي إذن هذه المعرفة؟.

I- 1 تعريف المعرفة:هي حكمة اجتماعية قائمة على طرق إدارة الأبعاد العلاقاتية والتنظيمية التي تتشكل من خلال دور الإنسان، وهي كذلك كفاءة عملية ومنهجية التي تسمح بإتمام وبطريقة قابل الاستنساخ مجوعة من المهام بواسطة التحكم في العلاقات بين الأسباب و المردود.

I- 2 اقتصاد المعرفة: إن اقتصاد المعرفة كسلوك لا يجب أن يخلط مع اقتصاد البحث لأنه لا يعالج بشكل مركزي نشاطات مؤسسة لإنتاج المعرفة التكنولوجية، ولا يجب أيضا أن نجعله موازيا لاقتصاد التحديث لأن توجهه غير مركز حصريا حول دراسة الشروط ونماذج وأثار التحديث التقني والتنظيمي، إذن فإن موضوع اقتصاد المعرفة هو المعرفة كمنتوج اقتصادي ومجال تحليله وهو ما نمتلكه من شروط تاريخية وتكنولوجية ومؤسسات التي يمكنها تحديد المعالجة والتشغيل في اقتصاد غير مركزي.2

I- 3 إنتاج المعرفة: للمعرفة حكمة خاصة وهي مخالفة لكل النشاطات الاقتصادية والتي لا يمكن تفعيلها إلا بطريقة قصدية ومستقلة، ويمكن أن تكون منتوجا متصلا **joint** غير متحرر، فحينما يكون إنتاج المعرفة يتم بطريقة مستقلة فتكون المعارف محجوزة من خلال مفهوم البحث، ونستعمل عادة مفهوم البحث والتطوير لأجل حجز الاكتشاف العلمي والصناعي المؤسس من خلال قاعدة نظامية لهدف تنمية مخزون المعارف، الخصائص الأساسية لهذه النشاطات هي أن تقع على بعد معين من مواقع الإنتاج والاستهلاك، إن نشاط البحث هذا عن بعد أصبحت دعامة مشتركة للأنظمة الوطنية في مجال التحديث، وان حصة الموارد المخصصة لهذا النشاط تعتبر احد محركات النمو.

المعارف تنتج بواسطة البحث التي يمكن تكون بأشكال مختلفة فهناك معارف تسمح بالاحاطة الأساسية بقوانين الطبيعة أو المجتمع، ومعارف التي تشجع حل المشاكل العملية، هذا الفرق لا تسمح بخط حدود محكمة بين العلم والتكنولوجية فهي تسمح مع ذلك وضع علامة نشاط بحثي قاعدي ونشاط بحث تطبيقي وتطويري.3

غير أن هناك نوع من التصنيف يبقى غير مدقق، فهو يتعلق بحقيقة بعض القطاعات أين يكون نشاط البحث القاعدي متشابك ومرتبط بالسوق، إنه من المهم توضيح نوعين من البحث القاعدي موازية للبحث التطبيقي وفق مقصد مشروع البحث وهما

1: : robert j.shiller" www.project-syndicate.org, 2004
2 :fade-mecum " le knowledge management" ,edition ems, France,2002, p:48
3 : jerome vicente, www.univ-tlse1.fr/lereps/present/ visente.

بحث القاعدي البحث ومقصده العملي بحث أولي، والبحث القاعدي الأولي الموجه نحو بعض ميادين الاستخدام، البحث القاعدي الموجه نحو الاستعمال يمثل ميدانا لمشاكل التنظيم والتحديث لأنه تبلور الفاصل بين النشاطات المستهدفة لإدراك وتفهم المشاكل الأساسية والنشاطات الموجهة نحو حل المشاكل العملية، التوتر بين مختلف المفاهيم كبير والإطار المؤسساتي أين يتم إنجاز هذا البحث يمكن أن تختلف حسب القطاعات والدول.

I - 4 واقع إنتاج المعرفة بين الدول العربية والدول الصناعية

إن تتبع واقع اقتصاد المعرفة بين الدول العربية والدول الصناعة يتأكد من اتساع الفجوة بينهما ويظهر جليا أن هناك فرق شاسع ليس من السهل تداركه، ويمكن أن نقدم في بداية هذا العمل جزء بسيط من هذه الفجوة والتي تعبر عن الفرق بين العمل المنجز في هذا المجال قبل التطرق لتحليل الوضع في الدول العربية.

أولا: واقع إنتاج المعرفة في الدول العربية:" إن الواقع العربي الصعب لا يمكن أن يخفي عدداً من المبادرات الناجحة في الشراكة في مجال إنتاج المعرفة إذ هناك أمثلة لشراكات علمية ناجحة على مستوى الخليج العربي بين الجامعات وقطاع الصناعة، منها الشراكة بين مدينة الملك عبد العزيز KACST وشركات الأدوية، الشراكة بين أرامكو والمؤسسات الأكاديمية والجامعات السعودية (120 مشروع عام 2002)، التعاون بين جامعة السلطان قابوس وواحة مسقط للمعرفة Knowledge Oasis Muscat، التعاون بين KISR وشركة البترول الكويتية، التعاون بين جامعة زايد وشركة IBM ومركز الإبداع الإلكتروني في مدينة دبي للانترنيت Smart Square ، وتعاون جامعة الإمارات وبعض شركات البترول ومصانع الألمنيوم، غير أن هذه الشركات ليست كافية كماً ونوعاً، وأن مثل هذه الأبحاث لربما تعاد بشكل أو بآخر في دولة عربية أخرى لسوء تداول المعلومات ونقص التكامل المعرفي بين الدول العربية، فالتعاون البحثي الإقليمي بين الدول العربية كافة أصبح من المتطلبات الرئيسية للدخول في التكتلات الاقتصادية السياسية الكبيرة.

ثانيا: واقع إنتاج المعرفة في الدول الصناعية: أنشأت المؤسسات البحثية في العالم الصناعي لأهداف ومهام مميزة، عند إنشائها عام 1913 حددت مؤسسة روكفلر الأمريكية رسالتها بأنها "مؤسسة عالمية قاعدتها المعرفة تلتزم بالعمل على إثراء حياة الفقراء والمهمشين في العالم بأسره ودعم معيشتهم"، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة في برامجها اعتماداً كلياً على المعرفة فبرامج المؤسسة قاعدتها العلم والتكنولوجية والبحث والتحليل".

في عام 1970 أنشأ الكنديون مركز بحوث التنمية الدولية (IDRC) بهدف "التمكن من خلاله من المعرفة، حيث يؤدي البحث إلى تزويد المجتمع بوسائل اكتساب المعرفة المناسبة واللازمة للتنمية، أما المؤسسة الوطنية للعلوم في أمريكا National Science Foundation فقد حددت أهدافا بثلاث:

- النهوض بالاكتشافات والنشر المتكامل وتوظيف المعلومات الجديدة في خدمة المجتمع.
- تحقيق التمايز في العلوم والرياضيات والهندسة وتدريس التكنولوجية في جميع المستويات التعليمية.
- تمكين الولايات المتحدة من التمسك بقيادة العالم في جميع مجالات العلوم والرياضيات والهندسة.

تؤكد هذه الأهداف المتقاربة، الاعتقاد بأن من شأن البحث العلمي إعطاء الدول مجالاً واسعاً من الاختيارات في تحديد مسار المستقبل الاقتصادي والاجتماعي والأمني، كما أنها تقر صراحة بأن تمايز البرامج التعليمية يبقى في أساس نجاحها.

لماذا تنجح المنظمات البحثية الدولية حتى تلك القائمة في منطقتنا العربية، بينما تعجز عن ذلك منظماتنا الوطنية العريقة؟

II- كيف نبني استراتيجية عربية لإنتاج المعرفة؟

إن تحقيق هذه المستلزمات السابقة التي بلغت لها الدول الغربية في اقتصادياتنا العربية يتطلب تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تسمح لنا بذلك، وقبل ذلك يجب أن نوضح وبدقة وجهات نظر شركائنا في هذا العالم ووجهة نظرهم في تحقيق هدفنا هذا ولنبدأ بتحليل الاختلاف في النظر الاستراتيجية بين الدول العربية والدول الصناعية في ما يخص التمكن من المعرفة وتحويلها إلى عامل نجاح اقتصادي.

II- 1 إشكالية الاختلاف الاستراتيجي بين الدول المتقدمة والدول العربية في الإنتاج المعرفي: يركز الكثير من الباحثين والحكام في الدول العربية عن إمكانية استغلال التطور المعرفي الغربي في تطور الدول العربية وذلك في شكل تكوين تحالفات استراتيجية تسمح باستغلال الكفاءات العلمية والتكنولوجية، وذلك بترويج فكرة السوق العربية التي تستهوي المنظمات الغربية للاستثمار وكذا إغراء المواد الأولية والموارد المالية، إن هذه يمكن أن تكون حقيقة نسبية وطريقة فعالة ولكن كاستراتيجية مستقبلية ربما تصبح غير ذات منفعة خاصة إذا عرفنا مدى التضايق الذي يحدث لدى شعوب الدول الغربية من هذا النوع من التعاون.

لقد بلغت تخوفات المجتمعات الغربية درجة كبيرة من تواصل نجاح بعض الدول التي كانت مغمورة وصغيرة في النجاح التجاري والمعرفي فقد أوضحت الدراسة التي قام بها الأستاذ والاقتصادي: robert j.shiller [4] من جامعة يال yale الأمريكية " أن التخوف المفاجئ الذي ينتاب المجتمع الغربي اتجاه الدول المنبثقة تمثل استفهاما مهما هذه الخشية الحقيقية والعميقة والتي ما زالت الطبقة السياسية تجهل مخاطرها، فإذا تمكنت هذه الدول الجديدة من التطور والرقي الشيء الذي يمكن أن يفضي إلى وجود مقاييس محمية

[4] : robert j.shiller" www.project-syndicate.org, 2005

للإنتاج الموازي، إننا لا يمكن أن نترك هذا يحدث، الدول الجديدة لا تقوم بأي شيء يستوجب اللوم فهم يبحثون لتكوين مكانة بجنب الدول الصناعية بشكل مساوي أنه أمر ضروري من وجهة نظر أخلاقية وعملية"، إن هذا التخوف من الطبقة العلمية في أمريكا هو نتاج مجموعة من الملاحظات التي استنتجها الباحثون الغربيين من سرعة تأقلم الدول المتخلفة مع التكنولوجية وطرق الأداء بشكل جعل الكثير من المنظمات العالمية تختار الاستعانة بوحدات إنتاجية في الدول النامية لتخفيض التكاليف وهو مصدر الخطر، إذ أن الإحصائيات تؤكد أن هذا القلق الزائد في الدول الغربية ناجم قبل كل شيء من أن الدول الصناعية تضيع و من حوالي 50سنة الوظائف وفرص العمل في مصانع منجزة في الدول الأقل نموا، وأن الدلائل توضح أن الأمر يعود إلى أن التطور والاستعمال المتنامي للتكنولوجيات الجديدة والمعلومات، لاسيما الهاتف النقال وانترنيت تقلص المسافات الجغرافية يعطي ثقلا أكبر للمنافسة الدولية، ومنه فإنه من المحتمل أن تكون التكنولوجيات الجديدة السبب الرئيسي للتقدم السريع للعولمة، الهواتف النقالة والانترنيت تسمح بربط مهارات وأفكار أكبر عدد من الأشخاص ومن مختلف البلدان وبدون بذل جهد وبطريقة ناجعة، وهو ما يشجع التبادل في مجال الإبداع الفكري.

ويواصل الدكتورrobert j.shiller في توضيح مخاوف المجتمع الغربي من انتقال الاستثمارات للدول الجديدة حيث يقول "على مدار الخمسين سنة الماضية سعى سكان الدول الصناعية على التكوين في مستوى جامعي لأجل يتخصصوا و يحافظوا على نوعية المعارف والكفاءات والوظائف لأنفسهم وذلك في سوق عمل ملائمة، واليوم أصبح سكان الدول الصناعية غير متأكدين تماما بأن تكوينهم سيحمي نظمهم الاقتصادية."

إن إشكالية تباين الأهداف بين منظمات الدول الغربية و الدول الجديدة أصبحت مع الوقت أكثر اتضاحا خاصة مع دق جرس الخطر من طرف شعوب الدول الغربية، وأصبحت عملية جلب المعارف من هذه الدول تأخذ وقتا كبيرا من الإجراءات والمفاوضات، لأن الغرب يعرف أنه في نفس الوقت لا يمكنه أن يحتفظ بالمعارف مع تزايد وسائل الاتصال، كما أنه يدرك جيدا أنه إذا خسر رهان احتكار المعرفة فإنها علامة واضحة لخسارة التفوق الحضاري.

إنها إشكالية في غاية التعقد حيث إن رغبة الدول العربية في تدارك الفارق بينها وبين الدول المصنعة قد جاء في وقت استفاقت فيه هذه الدول من مخاطر إنتاج المعارف في متناول الدول النامية بصفة عامة، ويكون الرفض أكبر لما يتعلق الأمر بأن الطالب للمعرفة هي الدول العربية الإسلامية وندرك جميعا الحساسية المفرطة للشعوب الغربية اتجاه الشعوب العربية الإسلامية وعقدتها من الحضارة الإسلامية. من خلال هذا قمت بطرح تسائل مهم وهو "**لماذا لا نقوم بإنتاج المعرفة من قدرتنا الذاتية**؟ إن العقدة التي كان يتحجج بها العديد من الدارسين والسياسيين من أن المعرفة في الدول الغربية تتطلب التقرب من هذه الدول وكسب رضاها وربما الرضوخ لشروط فيها الكثير من الوقاحة والاستهزاء كما ذكره قائد الثورة الليبية في الاجتماع الأخير للقمة العربية في الجزائر.

أصبح الآن يمكننا تجاوز ذلك مع تطور طرق الاتصال التي جعلت من عملية تبادل المعلومات أمرا في غاية السهولة، وأن توجه استراتيجيتنا نحو البحث عن التحويل التكنولوجي باستعمال الطرق التقليدية كالاستثمار المباشر وفتح الفروع للمؤسسات الدولية في أسواقنا يعتبر أسلوبا ثانويا للحصول على المعرفة، لأن إن المعرفة والتكنولوجية التي ينتجها الغرب لم تعدا سرا على احد ولم يعد هناك سبب يمنعنا من أن نكون منتجين للمعرفة إذا تمكنا من وضع الإطار الاستراتيجي الذي يمكننا من العمل سويا للقيام بذلك، وتعتبر الشراكة الاستراتيجية البينية ممرا ضروريا يحقق بدون شك هذا الهدف، لما يمكن من تجميع للقدرات البشرية والمادية التي لا تنافسنا فيها أي منطقة في العالم.

III- الشراكات الاستراتيجية البينية كحل لتطوير اقتصاديات إنتاج المعرفة في الدول العربية:

تختلف الشراكات الاستراتيجية عن المساهمات، حيث أن الشراكة الاستراتيجية تعني التفكير في أوضاع مستقبلية أكثر تعقدا، فخصائص الوضع الدولي تدفع بالكثير من الدول للتوجه نحو الشراكة.

III- 1 خصائص الوضع الدولي والحاجة للشراكة الاستراتيجية: يقول بيتر دروكر (لا أحد يعلم اليوم كيف نتعلم إدارة التكنولوجية ولا حتى من أي نقطة سنبدأ)**،** في المحيط الاقتصادي الحالي تعتبر الشراكة الاستراتيجية آلية أساسية للوصول إلى أنتاج المعرفة والتكنولوجية وطرق استعمالها بنجاعة، ولكن لا يجب الخلط بين التشابه الموجود بين الشراكة الاستراتيجية والزواج، فالتحالفات الحديثة تأخذ جذورها من حاجيات الملحة ودون انفعال، فلا توجد هناك منظمة تقوم بتحالف مع الآخرين دون أن تكون مجبرة من خلال مصالحها التي تعني تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأسلوب ناجع وبتكلفة أقل ومخاطر متدنية فالشراكة تمثل للمنظمة وسيلة لإنتاج المعرفة وليس هدفا استراتيجيا بحد ذاته، فهو سلاح في معركة دولية.

ففي أي ميدان نشاط معين تستعمل المنظمات وسائل مختلفة لتحقيق الإنتاج المعرفي وهذه الوسائل مرتبطة بمستوى نضج السوق، وهذا النضج يحدده هيكل السوق وكذا أنواع التعاون المحتمل إتمامها في السوق، ولكي ندرك طرق استعمال أنواع الشراكة وفي أي حالة نستعمل نوع معين دون الأخر فإنه من الضروري أن ندرس الوضع الدولي أين تلعب المعرفة دور المحرك، إن هذا الوضع الدولي الحالي يدفع بالدول والحكومات والمنظمات إلى مسايرة التوجه نحو الشركات الاستراتيجية وذلك تبعا لخصائص الوضع الاقتصادي العالمي التي تلعب دورا مهما لهذا التوجه وذلك من خلال أسباب أربع أساسية وهي:

1- الدفع نحو العولمة.
2- التطور التكنولوجي.
3- وسرعة التغيير في المجال المعرفي.

4- المعرفة للاستمرار في المنافسة.

1- عولمة الأسواق: عرفت أسعار النقل والاتصال انخفاض محسوس و متناسق وذلك بواسطة تقدم المعلوماتية والاتصالات، حيث سقطت الكثير من الحواجز التي كانت تعيق من طلب المعلومات والموارد التكنولوجية الدولية، إذ أصبح الآن بالإمكان تحويل وبطريقة فورية المستندات والمعلومات والأفكار المعقدة من ضفة لأخرى في الكرة الأرضية بفضل البريد الالكتروني الذي يمكن من جعل عملية التعاون في مجال تطوير المعارف ناجعا، خاصة بوجود فرق متخصصة في مختلف مناطق العالم تعمل 24ساعة في هذا المجال، كما أن الشعوب أصبحت تتعارف بشكل كبير ونمط استهلاكها متقارب مما جعل كل اقتصاديات العالم متفتحة على الخارج، إن هذا التقدم سيتطور أكثر باندماج اقتصاديات بعض الدول كالصين ودول المعسكر الشرقي في الاقتصاد العالمي، وهو ما يعجل في بروز انتاج المعرفة والذي ينشأ بالتعاون والشركات الاستراتيجية التي بامكانها أن تأخذ اتساعا عالميا كما أنه وسيلة أساسية للسيطرة والتمكن من المعارف العالمية.

2- التطور التكنولوجي: التكنولوجية تتطور بشكل معقد وأصبح من غير الممكن لمنظمة ؟أو دولة واحدة أن تمتلك لوحدها كل الكفاءات والموارد التكنولوجية الضرورية لبرامجها المتعلقة بالبحث والتطوير، وإن هذه التعقيدات التكنولوجية تجعل أيضا تكاليف البحث الجديدة مرتفعة، ففي العشرين سنة الماضية شهدت تكاليف البحث نموا وتطورا بثلاث أضعاف، إن الكثير من المنظمات والدول لا تمتلك الوسائل الضرورية للبحث وهو ما يدفعها لإيجاد شراكات استراتيجية في مجال البحث وذلك لأجل توفير التكنولوجية المكملة، والتمكن من الاكتساب السريع للمعرفة.

3- سرعة التجديد والتحول: إن سرعة التجديد تحرك بدورها تكوين الشراكات الاستراتيجية لأن التكنولوجيات الجديدة المتطورة في أي مكان في العالم تشهد ظهور سريعا، وبالمقابل فإن عملية نسخها تتم بسرعة من طرف الدول الصناعية الجديدة ويظهر صراع كبير بين الدول الصناعية الكبيرة التي تريد أن تدعم وضعيتها التنافسية من خلال الأمثلية في المجال التكنولوجي والتقنية والأفكار، لأن التفوق التكنولوجي يعني إمكانية البقاء لمدة طويلة، إن العوامل التكنولوجية وسرعة التجديد قد تسارعت فعلى سبيل المثال فإن مؤسسة OLIVETTI قامت بإنتاج مجموعة من الآلات الكاتبة ولم تغير النموذج إلا بعد 210سنوات وهي مدة حياة المنتوج أما في الوقت الحالي فإن العملية تستمر سنتين وان رتم التجديد يتسارع بدون توقف.

والحال كما رأينا يتطلب بحثا مستمرا ودائما فالثالوث الذي تكونه الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي واليابان يمثل نصف الأبحاث لانتاج المعرفة في اقتصاد العالمي فمن بين دول OCDE هناك خمس تغطي لوحدها أبرع أخماس 5/4 نفقات البحث فرغم اختلاف قدراتها إلا أن لها القدرة ذاتها لأخذ مركز القيادة والزعامة والريادة التكنولوجية والمعرفية، إن هذا يعني أن أهمية التفوق التكنولوجي هو من أولويات الدول الأكثر غنى في العالم ومجابتها بطريقة فردية لا يؤدي إلى نجاح بل يجب أن يكون وفق تكتلات استراتيجية مماثلة.

4- المعرفة للاستمرار في المنافسة: إن التعقيدات الناجمة عن التحولات التكنولوجية في تطور مستمر وهو ما يدفع الدول إلى مضاعفة عمليات الاستثمار على نطاق واسع وباستمرار لتضمن البقاء على المستوى الدولي، فالقيام بعمل وجهد معين يتطلب القدرة على تمويل أكبر لعمليات البحث والتطوير وعلى الدول الاعتناء بالبحث وتقديم إمكانيات معادلة لما هو عليه في الدول الصناعية و إلا فإنها ستبقى دوما متخلفة.

بلوغ التطور العالمي أمر ضروري للحصول على تجديد التكنولوجية والتطوير والبحث يمثل وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية وهو الاستثمار الذي يضمن بقاء الدول لأفاق مستقبلية، لهذا فإننا نجد الكثير من الدول تكون شبكات من التحالفات التي تسمح لها من إنتاج المعرفة من كل دول العالم لأن التوجه نحو العولمة تدفع بقوة للقيام بالشركات الاستراتيجية، فتجارب الكثير من الدول التي دخلت في تحالفات أصبحت تحقق انتاجا معرفيا ورقيا عالميا وبدون هذه الشركات لا تستطيع أن تحقق قيمة تنافسية.

إن النجاح المالي للدول لا يعتبر مقياسا وانعكاسا للنجاح الاستراتيجي، إن التحدي الأكبر للدول العربية ليس في الفوائد المالية القصيرة الأجل وإنما في اكتساب كفاءات الأداء والتعلم، فإن دعم سياسة الشراكة في مجال البحث والمعرفة يجب أن تعطي له فرصا مالية كبيرة لأن الهدف استراتيجي وهو المنتجات المعرفية.

ولكن الإشكال الذي يبقى مطروحا هو كيفية تكوين وإدارة هذه الشراكات الاستراتيجية وهل يجب دوما الاعتماد على المبادرات السياسية بإنشاء مراكز مشتركة دون أن يرى لها نتيجة ونعتقد في النهاية أنها كانت عبارة عن قرارات سياسية آنية ليس لها مفعول لأنه لم تحدد لها شكل قانونا ولا هدفا واضحا ولا فريق مهيأ، ومن هنا فإننا سنركز أكثر على جوانب إدارة هذه الشراكات الاستراتيجية بتحديد معالم وقواعد التسيير الفعال لها.

III- 2 قواعد إدارة الشراكة في إنتاج المعرفة في الدول العربية[5]

إن التحدث عن العمل العربي في عمليات البحث والتمكن من إنتاج المعارف يبقى دون جدوى ما لم نحدد له الإطار الذي تعمل فيه، فلم تعد تجدي تلك الهيأة المشتركة ولا اللجان التي تجتمع دوريا بين الدول بل يجب أن تكون هناك جويا يسمح للمؤسسات من تكوين شراكات بحثية قائمة على مبادئ تسيير حديثة تحدد لكل دوره والمصلحة التي سيستفيدها من هذه التكتلات ولمن تكون

[5] : t.collins,"les alliances stratégique", inteedition, paris, 1992, p:127-130

الرقابة... من هنا فإننا نجد في العالم الغربي نوعين من طرق إدارة الشراكة الاستراتيجية حيث أنها تفرض في بعض الحالات إنشاء منظمات جديدة مستقلة نهائيا مكلفة بالبحث وفي حالات أخرى فإنه بالعكس إذ يمكن الدخول في شركات مع منظمات أو هيئاة قد أحكمت رقابتها مسبقا على عمليات البحث.

إن الخيارات الممكنة أمام المؤسسات البحثية والجامعات ومنظمات الأعمال والحكومات...إلخ في دول العربية لأجل إنشاء شراكات استراتيجية في مجال إنتاج المعرفة والبحث في التكنولوجية يجب أن تمثل خاصية مشتركة، فالنظريات المعروفة للمناجمنت الحديثة ليست كلها متحكم فيها بما في ذلك الإدارة بالأهداف، إن الخاصيات الثمانية للمؤسسات الأمريكية الأحسن تسييرا تقوم على أساس أنه "الإدارة يجب أن توجه"، فلا يمكن لأي من الصيغ الكلاسيكية أن تحدد الطريقة التي يتصرف بها المسير الذي يلتزم بعقد شراكة لهذا فإنه لأجل أن تنجح العمليات الخاصة بالشراكة يشترط أن يكون وفق توج سياسي صحيح، وموارد بشرية مجهزة لعملية التسيير، لقد تعرفنا في هذا المجال على ثمان مبادئ للنجاح في التحالفات والشراكات الاستراتيجية والتي يجب أن تحترم من كل مؤسسة تقدم على عملية تحالف حساس كالذي يتعلق في بحثنا بمجال إنتاج المعرفة، وهذه المبادئ هي:

* التخطيط الدائم.
* كسب ثقة الشركاء بدلالة أهدافهم ومصلحتهم.
* توقع النزاعات.
* الوضوح في تحديد القائد.
* المرونة
* التحكم في الاختلاف الثقافي
* نظم التحولات التكنولوجية
* اخذ الدروس من خلال نقاط القوة لدى الشركاء.

أولا: التخطيط الدائم: يمكن أن يكون مصدر فكرة الشراكة المحتملة من مجموعة من الأشخاص المسئولين السياسيين أو الوزراء ومدراء المؤسسات ومراكز البحث وغير ذلك من الهيأة، فمهما يكن مصدرها فيجب أن نعلم قبل كل شيء أن الشراكة الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة من الوسائل العديدة لبلوغ الأهداف التي نحددها، كما أنه لا ننسى أن هناك خيارات أخرى أسهل تبقى في متناول الاستعمال، ونعني هنا أنه يجب في كل الأحوال (مهما كانت الأحوال الأخرى) أن كل العروض والاقتراحات يجب أن يتم دراستها، وخاصة لما يتعلق الأمر بالشراكة فإنه من غير الممكن أن ننطلق دون وجود التخطيط لأن في الكثير من الحالات خاصة في دول العربية تبدأ المفاوضات دون أن نعرف بشكل كاف ماذا نريد الحصول عليه(أو أن بامكاننا الوصول إلى ما نريده بشكل عقلاني)، ولا ما يجب جلبه، إن التخطيط الجيد هو دوما أولى من عدم التأكد.

لكي نبدأ فإنه يجب دراسة بأي طريقة يمكن أن نعاون هذه الشراكة المعروضة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية دون أن ننسى مقارنة هذه الخاصية مع الحلول الأخرى الممكنة (وتكون المقارنة على مستوى التكلفة، الأرباح المحسومة، المخاطر المحتملة وكذا سرعة التنفيذ).

المرحلة الموالية تعني بتعريف الخطوط العريضة للنشاطات التي تتكفل بها هذه الشراكة، فمن خلال هذه المعلومات يمكننا أن نحدد الموارد اللازمة، أما بالنسبة للموارد الغير متوفرة داخليا فإنه يمكن طلبها من شركاء المحتملين أو إعادة البحث عن موارد خارجية أخرى.

غير أن هذا المخطط يجب أن يكون أشمل من مجرد تحليل بسيط مقارن بين المشاركة والمزايا التي يمكن حسمها، إنه مخطط يمكن أن ينظر إلى تحقيق علاقات واسعة التي تربط بين هذا المشروع والمجالات الأخرى المرتبطة بتطوير المجتمع والأخذ بالحسبان آثارها الاستراتيجية المستقبلية.

إن التخطيط يعني أيضا الإجابة عن التساؤلات التالية ما هو هدف هذه الشراكة المرتبطة بالبحث وإنتاج المعرفة؟ وكيف يمكن أن نشارك بواسطة المنظمات الموجودة عندنا ؟ ما هو نوع المبادلات المعرفية التي نبحث عنها ؟ ما هي النتائج التي نريد تحقيقها؟ وكيف نصل على ذلك؟ كيف نأمل راية نمو وتطور هذه الشراكة؟ أين تقودنا نشاطات التعاون مع عدة أنواع من الشركاء؟ ما هي الخصائص المهمة الموجودة لدى الشركاء المحتلين والتي بواسطتها يكون النجاح مضمونا؟ ما هي المخاطر وكيف يمكن أن نخفضها إلى أقل حد؟

هذه هي التساؤلات جميعها التي تطرح من قبل، ثم يستقر الأمر على تحديد قائمة المعايير ذات الأولوية التي من خلالها يتم اختيار الشركاء، كما يمكن المرور والقيام بالمحادثات الأولية مع الكثير من الشركاء المحتملين لأجل التعرف على درجة قدرة التقارب التي يمكن أن يحققها هؤلاء بالنسبة للبحث عن الشريك الأمثل.

من الضروري الشروع في هذا النوع الاختبارات، فالشراكة تتعلق بعملية تقاسم مهام البحث والتطوير، بدون توفر أجوبة مبدئية على هذه الأسئلة(وأسئلة أخرى تعني الموضوع) فإنه من غير الممكن أن نقرر إذ كانت الشراكة المراد القيام بها ستنجح، فما الفائدة من شراكة من أجل تطوير البحث والمعرفة مع شريك الذي لا يوفر أدنى وسائل البحث، فالشراكة التي لا تحمل لا نتائج استراتيجية فإنها لا تحصل إلا الحيرة، إذن فإن مبدأ التخطيط الدائم يعني التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية، تقييم الوسائل الأخرى التي يمكن استعمالها، أن نقرر كيف نهيكل ونسير العملية بشكل أحسن.

ثانيا: كسب ثقة الشريك: إذا كان التخطيط يسمح بضمان استعمال الآليات الحسنة لإنجاح الشراكة المرجو القيام ـا، فـإن الثقـة المتبادلة هي التي تضفي الزيت على الدواليب، إن رأي الكثير من الأشخاص والمنظمات في ما يخص موضوع الشراكة فتقريباً كلهم قـد وضعوا عامل الثقة في الصف الأول لدعم نجاح عملية الشراكة، إن حقيقية عامل الثقة ينبثق من ثلاث ركائز: المعرفة والفهـم المتبـادل لنشاطات التي نريد القيام ا، التقدير المعقول للأهداف المتبعة، و العوامل الذاتية النوعية.

- بالنسبة للنقطة الأولى الخاصة بمجال الأفعال تقوم على اعتبار قيمة ما يستطيع كل شريك أن يقدمه وما ليس في إمكانه تقديمه، لأن المفاجئة السيئة تمثل أحسن وسيلة لنقض الثقة، فلو تخيلنا أننا اكتشفنا أن للشريك كفاءات ليست بالشكل الذي كنا نتخيله، وأنه لـيس في استطاعته احترام المعايير الثابتة للبحث، فإننا سنفقد كل الثقة ويصبح العمل الذي نرغب القيام به دون فائدة، لكي نكون من البداية علاقة الثقة فإنه من الضروري الاستناد على تبادل نزيه ومرضي للمعلومات ونكون على استعداد للإجابة على الأسئلة المفصلة.

- النقطة الثانية التي نستند عليها تتعلق بالثقة من خلال ما ننتظره من الشراكة، يجب أن ندرك ونتفهم بطريقة واضحة لأهدافها المتبادلة على المدى القصير والبعيد معا، حيث يجب معرفة الأهداف قصيرة الأجل الخاصة بالشريك والتي يريد أن يحققها كنقطة انطلاق، فكـل الشركاء المعنيين يجب أن يشعروا بأ م سيربحون إن تمت عملية الشراكة، ويجب بالمقابل أن يقدم تنازلات أثناء المفاوضات، حيث يجب البحث عن طريق لجذب المصلحة لفائدتنا دون المساس بمصالح الشريك، إن هذه الوسيلة تمثل الطريق الأنسب لتتم العلاقة بسرعة.

وبموازاة ذلك فإنه يجب محاولة فهم كيف تم تسجيل هذه العلاقة في استراتيجية الشريك على المدى البعيد، وما هي أهداف ـه؟ وما هو موضع هذا التحالف بالنسبة لاتفاقات الشراكة الأخرى التي قام ا الشريك؟.

- النقطة الثالثة تتعلق بالطبيعة الشخصية، أن نعرف كيف نتفاهم مع الآخرين، لأن الثقة تتحقق مع الوقت، لهذا فإن الشركاء يتطورون عادة من خلال العلاقات السابقة، كما تسمح عمليات التعاون على المستوى الصغير تأسيس مناخ من الثقة لا غنى عنـه في المـشاريع المترابطة بين الشركاء، كما يجب أن نعلم حينما نتمكن من العمل بطريقة ناجعة مع فريق آخر من المسيرين (على مستوى العلاقـات الشخصية) فإن ذلك يمثل بحد ذاته عامل مهم للنجاح.

تمثل مرحلة التفاوض فترة حساسة أين يتم نسج الروابط العلاقات الشخصية، إذ يجب أن نضمن أن مستخدمي المنظمة لهم حمية مساعدة فريق الشريك لما يقومون بتبادل الزيارات وأن كل واحد منهم يأمل في التعرف على الفريق بصفة شخصية هنا تصبح الصعوبات المحتملة قد تم صراحة إخمادها والعمل في جو ودي مع الدفاع عن مصالح كل طرف دون وجود خطر ا ا ة.

ثالثا:استباق توقع ال اعات:حقيقة للثقة دور أكيد في عملية تشييد الشراكة ولكن دون أن ننسى حقائق الأداء، فالكثير من الـشركاء يرتبطون باتفاقات تعاون، كما انه ليس كل الشركاء انتهازيون، المنافسة المتنامية يمكن ببساطة أن تكون نتيجة غير متوقعـة لتـصرف انتهازي تم عن طريق مسئولي دوائر أخرى وهو لا يعني أن لا نندمج في الشراكة، لذا فإنه يجب معرفة المخاطر وال اعات وأن نكـون على استعداد للتصرف بكل واقعية، يجب معاينة عن قرب مجموع استراتيجيات الشريك وأيضا كل الاتفاقيات الأخرى التي شارك فيها.

هناك سببين لهذا أولا قد يكون يسعى إلى ترتيب تحالفات لجعلها واسطة من خلالها يمكنه وضع قدراته الداخليـة لتـصعيد هجماته التنافسية، ثانيا بعض الاتفاقات يمكنها أن تفرض منطقه على شركائه أو منافسيه، فمن الصعب الوصول علـى فهـم نـسق التحالفات التي تنسجها أغلبية المنظمات في بعض الحالات يصبح من المستحيل إيجاد شركاء دون وجود نوع من ال اعات المحتملة، مـع ذلك فإن الفهم الجيد لهذه النقطة يمثل عنصرا مهما في الإدارة الجيدة لكل برنامج شراكة استراتيجي، عند اتخاذ قرار بداية المفاوضات في عقد شراكة فهناك عدد من الوسائل التي تحوي على مخاطر ال اعات المحتملة، وبدلالة نوع الاتفاق والمخاطر المستوجبة فالطريقة المباشرة تشمل على تحديد لكل شريك قائمة للمجلات التي يمكنه أن ينشط فيها.

كما توجد هناك إمكانيات أخرى كأن يقوم الشركاء بالعمل باستخدامات مختلفة تماما فوضع الاتفاق يكون عـسيرا مـن الناحية القانونية ولكن الذي يكون مفيدا هو إذا كان هؤلاء الشركاء يضعون فعلا ثقتهم ويركزون نشاطهم على ميادين مختلفة تماما.

إن الخطر البليغ يكمن في التسريبات المعرفية والتكنولوجية الغير متوقعة لأن التكنولوجية والمعارف معرضة لخطر الانتقال مـن الشريك القوى إلى الشريك الأقل قوة وبشكل جلي فإن هذا الخطر يبلغ ذروته في حالة التعاون في مجال البحث والتطـوير ، ولأجـل التقليل من مخاطره فإن هناك طريقة تتمثل في تقسيم المشروع لعناصر محددة بعناية وهو ما يعيد تأسيس مخطط تعاون عمـودي بقـدر الإمكان، إ ا نقطة مهمة تم بتحديد مسؤوليات كل شريك وهو ما يقلل التحويلات المباغتة للتكنولوجية والمعارف، إن ترسيخ علاقة الصداقة والثقة لها أهمية عظمى على كل المستويات، ولكن ليس إلى حد الانقطاع عن الاحتراز، لا يجب نسيان رسم و بعناية حـدود العلاقة والتحقق أن الفريق العامل مدرك بجد ما يجب تقاسمه في مجال المعلومات وما يلزم إخفائه، بالتأكيد فإنه دوما هنـاك إمكانيـة أن يكون الشريك يستعمل طرق إغراء المستخدمين الأساسيين في المنظمة لتقديم معلومات أساسية لذا فإنه في بعض الأحيان وضع شروط مناسبة في معايير وعبارة العقد تسمح بحجز وغلق منافذ لأي محاولة.

إن استباق توقع ال اعات يكون من خلال التأكد من الفهم الجيد للمصالح الطويلة الأجل للشريك، التعرف بشكل مـسبق على مناطق ال اع المحتمل، المحافظة على كل اقتراحات الشراكة إلى غاية اختيار الشريك المحتمل، إدراج في الاتفاق آلية تـسمح حـل ال اعات.

رابعا: تحديد الرائد بوضوح: لما نقوم يكلة شراكة فإن اختار من يكون رائدا يعتبر من النقاط العصيبة، في كل النـشاطات وفي كـل المشاريع إنه من الضروري تحديد من يكون في الريادة، ويجب أن يكون ذلك بالاتفاق والوفاق التام، المنظمات المهتمة بالشراكة عـادة

تسعى لتجنب هذه المسالة خاصة إذا كان حجم الشريكين متماثل وكل واحد منهم لا يريد التنازل عن عملية مراقبة العمليات المتعلقة بموضوع الشراكة، إن الشركاء يتدبرون الأمر بطريقة أو بأخرى لأجل تقاسم المسؤوليات أو وضع لجنة إدارة، حيث يحتفظ الشركاء بإدارا م الأصلية وكل واحد يتحمل مسؤولية اتجاه شركة الشركات holding التي يتبعها، عن الحل في مسألة الريادة عادة يأتي يقرر أحد الشركاء التنازل عن مساهمته للشريك الآخر والذي يضع بالتالي إدارة موحدة، إن عدم معرفة تعيين هيكلة الإدارة الناجعة قد تكشف عن أشياء سيئة، فبدون هذه الإدارة فإن عملية التنسيق بين الجهود تكون شاقة ومكلفة، ونمو الإنتاج المعرفي يصبح بطيئا، ويتعطل مسار اتخاذ القرار، الكثير من الإخفاقات الأخرى التي يمكن تجنبها بوجود هذه الإدارة.

هناك أسلوبين لتحقيق الريادة وهما: تكوين هيكل إداري مستقل أو ترك الرقابة الإدارية لأحد الشركاء، إما أن يكون بطريقة واضحة وصريحة أو من خلال الأداء.

- الإدارة المستقلة: الخيار الأول يتمثل في تكوين وحدة مستقلة، ولكي تصبح إدارة ناجعة وضرورية يجب تعيين رئيس مدير عام أو مديرا للمشروع حيث يجب أن يكون قويا ومتحكما جيدا في الجانب السياسي، في برنامج البحث والتطوير الذي تتم بالتعاون في الغالب يتب البحث عن مسير خارجي ليضمن الإستقالية، على العموم فإن الاختيار سيكون على الذي يحسن أداء المهمة، فحين يتم اتخاذ قرار تعيين المسير فإنه يجب أن تترك له مسؤولية قوية كما أنه يجب ربط مستقبله المهني وعوائده المالية مباشرة بنجاح المشروع، وهو نفس الشيء بالنسبة لكل أعضاء فريق الإدارة، وإن مجلس الإدارة يكون في العادة مشكل من أعضاء من فئة الإطارات العليا للشركاء، الذين يتدخلون بقدر الإمكان في تسيير العمليات حين يكون قد تم اختيار وتحديد الإدارة الاستراتيجية.

- الرقابة عن طريق احد الشركاء: توكيل الإدارة لأحد الشركاء يمثل الحل الأسهل بالنسبة لمشاريع التطوير الكبيرة، والتي تتطلب دمج المساهمات المتعددة المتداخلة من العديد من الشركاء، وهنا يكون دور الشركاء الآخرين يقترب من ما يسمى التعهد من الباطن sous-traitants مع تقاسم المخاطر إن هذا الخيار يسمح أيضا بمسارعة مسار الاندماج الجزئي لهؤلاء الشركاء، ولكن بشرط أن تكون الإطارات المشتركة تم توجيههم نحو هذا الهدف.

- الحالة الاستثنائية: إن اختيار مسؤول واحد ذا أهمية في بعض حالات الشراكة، فحينما يكون الهدف المتبع هو العمل المشترك في برنامج البحث والتطوير وإنتاج المعرفة ، في مثل هذه الحالة الأهمية الحقيقة تكمن في من يكون الرائد leadership الداخلي لدى الشريكين لكي يتمكن كل واحد منهم استغلال الواسع للنتائج والثمار الجزئية الأولية للشراكة لمصلحته، الشركاء يجب أن يتحلوا بنوع من مكانيزمات الإدارية الضرورية لأجل تنسيق حصصها الناشئة عن مختلف أقسام عملية الشراكة.

خامسا:المرونة وقابلية التكيف مع الوضع: إن الشراكة تشترط إجراءات ذات أسلوب مغاير فالأهداف المتبعة قد تكون متباينة من شريك لآخر ، ويمكن أن يبتعد الواحد عن الآخر مع مرور الوقت، لذا فإنه في أحسن الأحوال قد تتم عملية التخطيط والميزانية من خلال عملية التفاوض، وفي أسوئها فإن هناك فريق عمل يقوم ذه المهمة وهذا الفريق لا تكون لنا عليه أدنى سلطة واضحة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى معانات في الحصول على المعلومات المعبرة على النتائج السبق المحققة وكذلك يكون من المستحيل الإمساك بزمام الأمور بالمنطلق الذي ندركه في الغالب، فيجب إذن علينا المساهمة في الشراكة لما نتعلم فن التحكم دون وجود أي مقدار للحصول على الرقابة.

تعلم كيفية الإعداد واليقظة في كل حالة تكون فيها المصلحة للشركاء الآخرين، الإدارة management هي قبل كل شيء مسألة القدرة على الإقناع والتأثير الذي يضفي إرادة جديدة للتأقلم المتواصل، التأثير الحقيق يتوقف كثيرا على نوع الشراكة وتوازن السلطات بين الشركاء والتي يمكن أن تتباين مع الوقت، وعلى سبيل المثال فإن المساهم ذو الحصة الصغيرة في منظمة كبيرة والتي تعمل بشكل جيد فإن قيمة التأثير الذي يمكن أن يحدثه يكون صغيرا أو منعدما في الإدارة، أما المنظمة التي تتعرض لصعوبات فإ ا تراقب بيقظة أكبر، وعلى كل يجب التحكم في مهارات التسيير المكتسبة في الميدان، إن الكثيرين يفضلون إسدال هذه المهمة لفريق محترف و إلا فإ م يرمون المنشفة بل يجب على كل مواصلة العمل مع الشريك.

إنه من النادر أن تكون الشراكة على الدوام مجدية، فيجب علينا دوما نظهر المرونة اتجاه التحولات الظرفية وعلى المسيرين الذين يتكفلون بتسيير عقود الشراكة أن يظهروا دبلوماسية غاية في الرقة وفي كل مستوى من مستويات الفريق المسير للشراكة أن يدركوا أهمية العمل بطريقة بناءة مع الشريك، وهذا لا يعني أنه لا يجب وضع حدود للتعاون بشكل واضح، حيث يجب تحديد والمحافظة على كل المعلومات التي تعد سرية، أي يجب تمرير مصالحها الخاصة كأولوية مع الاستعداد الدائم لتغيير الشريك إذا كان التحالف لا يقدم المزايا التي نبحث عنها، الشراكة تتطلب كفاءات ذات نوعية ليست كالتي تتعلم في مدارس التسيير بل يجب وضع برنامجا خاصا بالتكوين إذا أرادت أن تجعل مستخدموها يستفيدون من معارف ودروس.

سادسا:التكيف مع الاختلاف الثقافي: أن مخاطر الصراعات ذات الطابع الثقافي كثيرة في مجال الشراكة، ويمكن اختصارها في سببين كبيرين وهما:

- اختلاف نمط الإدارة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة.
- اختلاف نمط الإدارة المعتمد من قبل كل شريك.

أولا: اختلاف نمط الإدارة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة تمثل احد المصادر الرئيسية للصعوبات التي تلاقيه عملية الشراكة إذ أن المنظمات الكبرى تعتمد عادة على إجراءات قائمة ووطيدة في ما يخص قرار الاستثمار ولها هياكل معقدة تمثل درجات المختلفة للإدارة،

من الشائع أن يكون لهذا النوع من المشروعات مجموعات متعددة لها علاقة باتخاذ القرار، وعلى خلاف ذلك فإنه في المنظمات الصغيرة يكفي أن يقوم شخص أو شخصين باتخاذ القرار بسرعة حيث أن المعلومات تتبادل من خلال قاعدة اتصالات غير شكلية ويومية.

كما أن هناك اختلافات بين ثقافة الإدارة في الدول العربية تبعا للنمط الذي تتبعه، وتكون هذه الاختلافات تبعا للاختلافات في الثقافة مصدر نمط الإدارة المستعمل حيث أن نمط الإدارة الأمريكية لها اتجاه في مباشرة المباحثات القانونية في أثناء مسار المفاوضات يتحلى هذا النمط بتوجه مباشر نحو الهدف عكس أنماط الإدارة الأوروبيين، فالإدارة حسب النمط الفرنسي لها شهرة في وجود استقلالية مرتبطة بأسلوب الإدارة الذي لا يسمح إلا باستشارات محددة، أما الأسلوب البريطاني في الإدارة فيرتبط أساسا بنوع من التمهل وعدم وجود قدرة للإبداع في مواجهة المبادرات الجديدة، ومن هنا فإن هذه الخصائص الوطنية تمثل الخصال الكبرى لكل ثقافة إدارة في مختلف البلدان العربية وهذه التباينات تظهر بوضوح بين المنظمات.

إن وضع فكرة حول الثقافة الخاصة للشريك المحتمل تمثل مرحلة مهمة، قد يكون من الضروري مباشرة محادثات أولية مع الكثير من المرشحين للشراكة مع المنظمات قبل أن نحدد الاختيار، كذلك يجب الاعتناء بمسار اختيار الشركاء الذي يحتمل التباحث معهم لأن التباين الثقافي يبقى دائما قائم ولأجل تجاوز هذا الخندق يجب التحلي بالتأني والتفهم، إن كل المشاركين في عقود الشراكة يدركون ما يمثله هذا العامل الثقافي، ويدركون أيضا كيف يتم اتخاذ القرار لدى الشريك وبأي طريقة تم ا تحضير المشروع وما هي عوامل النجاح فيه وأين تكمن حدود المسؤولية وكيف يتم قيادة الأعمال مع الشريك إذا كان أحدهم لا يريد أن يسيء إلى محاوره أو إحداث أي سوء تفاهم.

سابعا: نظم التحويل التكنولوجي والمعرفي: إن الهدف الجلي من تعدد التحالفات والشراكات هو تطوير المعارف والتكنولوجيات التي يستعملها الشركاء المعنيين، إن التحويل التكنولوجي يعتبر بصراحة أمرا صعبا هذا المشكل يؤثر عندما تكون هناك فترة كبيرة قد مرت بين انطلاق أعمال التطوير والبحث، حيث يكون من الضروري تعديل مسارات الاتصال تدريجيا وقياسا مع التقدم في المشروع، إ ا تمثل الصعوبات المشتركة بين الكثير من الشركاء، وأن مشاكل الاتصال تتعقد عادة مع وجود التباعد الجغرافي بين الشركاء.

إن كل الشركاء يحتاجون لدعم من المنظمات الأم، فليس من النادر رؤية مستخدمي الإدارة يغيرون المناصب في كل ثلاث أو خمس سنوات، فيجب عادة إيجاد الرعاية بين فترة انطلاق العمليات والانتهاء إلى إنتاج المعرفة والتكنولوجية، في ما يخص عقد التعاون المشترك joint-venture الجديدة فإن عملية الرعاية قد لا تمثل مشكلة إذا كان الشريك لا يمكنه أن يأخذ ثمار هذا التعاون إلا بشرط أن أحد الراعين يأخذ حصة للبيع، إن الصعوبات الحقيقة قد تقوى إذا تعرض مسار الاتصال للضعف.

إن برنامج التعاون في البحث والتطوير وإنتاج المعرفة تمثل مخرجا لدوائر البحث والتطوير من الراعين sponsor ، الاتصال في علاقة الشراكة تنشأ أولا على مستوى تقني لتسمح لفرق البحث والتطوير للمنظمة المستثمرة للقيام بتقييم للتكنولوجية قيد التحقيق والإنشاء، ويكمن أن تقدم إسهاما عمليا، الاستغلال التجاري يفرض أن الاتصال يتم بطريقة عكسية ويتوجه نحو مجالس مغايرة فلما يحدث أن يتم الاقتناع بأن المعرفة المعدة للاستغلال تستحق أن نبذل لأجلها الوقت والجهد حيث انه يجب على الأقسام وفروع المنظمة المستثمرة (فرق التخطيط، التسويق والإنتاج) القيام بدورها.

لما تكون عملية نجاح مشروع الشراكة متعلقة بالتحويل المعرفي والتكنولوجي فإنه يجب وضع ميكانيزمات متطورة وراقية من لحظة البدء في عملية التخطيط للمشروع لكي يتم هذا التحويل المعرفي والتكنولوجي ناجعا كالقيام بتنظيم ملتقيات لأن عملية توزيع التقارير لا تكفي رغم أ ا تلعب دورا مهما، إن مفتاح نجاح أي برنامج يكون في التزام ومساهمة المبكرة للمستخدمين الذين تكمن مهمتهم في استغلال التجاري للمعارف والتكنولوجية المنتجة، إن فرق التخطيط والمهندسين التجاريين للوحدات المعنية يجب عليهم المساهمة بنشاط وهمة من بداية مرحلة التخطيط الأولية.

في ما يتعلق المعارف التكنولوجية الجزئية فإن الأشخاص الذين يتحكمون في مفاتيح الأساسية للتكنولوجية المحولة الدور في إنشاء مخطط يقدر التحويلات الوقتية كما على المدى البعيد بالنسبة للمستخدمين وأيضا استخدام الاجتماعات الإعلامية، إن الهدف هو إعادة تمرير التكنولوجية الخاصة بمشاريع الشراكة نحو الشركاء، وضمان أن التوقعات والآمال التجارية التي ستحدثها المعرفة والتكنولوجية المعنية قد تم تبليغها على شكل واسع داخل المنظمة لأجل هذا فإنه يجب إيجاد فريق مهيأ ومعد للعمل وقادر من خلال كفاءته التقنية للمعرفة التكنولوجية المنتجة واستعمالها، وتبعا وبالقياس على ذلك فإنه يجب التخفيض من حدة التردد والريبة والشك التقني والتجاري وأن التكنولوجية أو المنتوج المعرفي يقترب نحو مرحلة الاستغلال في اية فإنه يجب وضع فريق مستقل قادر على تطبيق المعرفة والتكنولوجية المنتجة من مشاريع الشراكة.

ثامنا: أخذ الدروس من قوى الشريك: تقدم الشراكة فرصا أخرى لتعلم بعض الأشياء من الشريك، كل منظمة تعمل على طريقتها وأسلو ا الخاص إذن فإن هناك وسيلة لملاحظة التطبيقات والأداء المختلف للشريك مباشرة، كبرامج البحث والتطوير للنشاطات، نظم المعلومات، طرق الإدارة الفروع في الخارج وكذا نظم تقديم المكافآت.

من سنوات الخمسينيات إلى سنوات الستينيات فإنه بواسطة عقود الشراكة من نوع التعاون المشترك joint-venture تمكنت المؤسسات اليابانية من اخذ التكنولوجية والمعرفة الغربية وأجرت عليها تحسينات وأصبحت منتجا، في الغرب العديد من المنظمات لم تعد تمتلك بالقدر الكافي قدرات هذه المنظمات اليابانية في التدريب والتعليم، ومن هذه الفترة فإن المنظمات اليابانية قامت بتطوير طرق مقاربة في مجال تطوير المعارف كذلك في التسيير الإستراتيجي بفضل قدر ا في التفوق أكثر فأكثر على منافسيها في الدول

الغربية، في الوقت الحالي فإن الغرب هو الذي يجب أن يأخذ الدروس من اليابان، فإذا كانت المنظمات اليابانية تراقب عن قرب تكنولوجيا ا ومنتجا ا في مجريات تطورها فإ ا تظهر تحفظا أقل بكثير لأجل القيام للتحدث عن أسلو ا في الإدارة management.

التعلم من الشريك لا يمكن أن يتم على مستوى المنظمة، إلا إذا كان المستخدمين المشاركين في المشروع أو بعضهم يتقبلون الأفكار الجديدة وقادرين على نشر ما تعلموه في منظما م، ولأجل تمرير هذه المعارف فإنه يجب تنظيم ملتقيات داخل المنظمة تحمل برامج متخصصة موجهة لتقويم إلى أي مدى تعتبر مهمة للمنظمة، والفائدة المتخلصة هو تخطيط مجرى التطور بطريقة تسمح من احتواء الأفكار بسرعة ووضعها للتنفيذ في المناصب المهمة.

في النهاية فإنه كلما قامت المنظمة بإشراك مستخدمين لأجل التدريب والتعلم من الشريك كلما كانت التحولات ا دية منتجة بسرعة لدى المنظمة.

IV- الشراكة وتوسع الملكية المعرفية الاستراتيجي:إن تتبع قواعد الشراكة الاستراتيجية السابقة الذكر يسمح بتوسيع قاعدة الملكية من المعرفة وذلك بتحقيق الأهداف:

IV- 1 التعرف والتزود بالتكنولوجيات والكفاءات الحديثة: إن الهدف الأول الذي تحقق الشراكة في مجال إنتاج المعرفة هو التعرف والتزود بالتكنولوجيات والكفاءات الحديثة لأن سرعة رتم التحديثات التكنولوجية يفرض على منظمات الأعمال السرعة في قدرة استغلال التكنولوجيات الحديثة ففي المنظمات الصناعية، فإن أحد أهدافها الأولى يجب أن يكون التعرف ومتابعة التكنولوجيات الرئيسية في الأطوار الأولى لنموها، إن السباق المحموم نحو استغلال التكنولوجيات الحديثة يجعل من غير الممكن أن تستمر المنظمات في الدول العربية في الاعتماد على مواردها الخاصة والشراكة البينية تمكنها من الاندماج بسرعة عالية في التيارات العالمية التي تغذي صناعة المعرفة والبحث والتطويرإن ذلك في نظرنا هو أكبر توسع للملكية والتنمية المستدامة ويتحقق ذلك بما يلي:

- التعاون بين الكليات الجامعية ومنظمات البحث الأخرى.
- البحث والتطوير ما قبل المنافسة pré concurrentielle يمثل مسار للتعاون ولأجل توزيع واسع للموارد.
- المغامرة المشتركة le corporate venturing المتعلق بالاستثمار المنتظم في المنظمات الناشئة لأجل فتح نافذة على التكنولوجيات المستقبلية واستعمالا ا.
- التعاون المشترك joint- venture هو شكل من أشكال الشراكة الذي يسمح من الاستفادة من المعارف والكفاءات الجديدة .

IV- 2 استغلال الفرص الجديدة للسوق: إن مجموع استراتيجيات الشراكة التي تركز على البحث والتطوير وجمع المعلومات حول الفرص التجارية والتكنولوجية يكون بالمشاركة في برامج الداخلية للبحث والتطوير بين المنظمات التي تسمح بالتعرف على الامتداد المتناسق للفرص التسويقية الجديدة فيجب على المنظمات أن تقرر عن قريب أو بعيد إذا كانت هذه الفرص لها فائدة كافية تبرر استعمالها تجاريا وإن كان ذلك ممكنا فمتى وكيف تحديد تاريخ إطلاقها، يمكن للمنظمات من خلال ما سبق أن تتوسع في ملكيتها وأن تقتحم أسواقا جديدة ما دامت تمتلك المعرفة التي تسمح لها باستدامة وجودها في الأسواق.

IV- 3 أخذ حصة السوق بسرعة: لقد نمت وكبرت الأسواق بفضل العولمة وأصبح من الضروري والمهم أن تكونالمنظمات حاضرة في كل الأسواق الكبيرة العالمية وخاصة أسواق الاستهلاك الكبرى فيجب الحصول فيها على حصة سوق للبقاء في كوكبة المقدمة، إن حصص السوق التي تكون مرتفعة أكثر لا تتم إلا بتوفر شرط إتباع استراتيجيات شراكة متعلقة بتطوير البحث في المعارف التي تمكن من الابتكار الدائم والمحافظة أو زيادة حصة السوق.

إن المنظمات التي تختار توجها معينا يجب عليه أن تؤسس علاقة شراكتها بعناية واخذ المعايير الضرورية للمحافظة على تقدمها التكنولوجي، فهي بحاجة إلى الإبقاء على الاتصال المباشر بعملائها وأن تقوم بدراسات سوق مستقلة لتتأكد من أن منتجا ا تستجيب دوما للاحتياجات.

IV- 4 ضمان التفوق بالتكلفة: أهمية الشراكة الاستراتيجية في توسيع الملكية والتنمية المستمدة يمكن أن يستمد معناه من خلال تكوين ميزة تنافسية تسمح للمنتوج المعرفي أن يحقق إرادات عالية من خلال الوصول إلى سعر تكلفة ضعيفة يكون من خلال توفر مجموعة من العوامل أهمها إشتراك الموارد المالية الموجودة في الكثير من الدول العربية من جهة والموارد البشرية ذات التكلفة الضعيفة الموجودة أيضا في العديد من الدول العربية، وان الكثير من المنظمات في الدول العربية يمكنها أن تصل إلى النجاح العالمي والتوسع بأخذ العبرة من المنظمات اليابانية التي كان لها النجاح وبنسبة كبيرة راجع لقدر ا الخارقة في تحديد والوصل لتحقيق أهداف طموحة في تخفيض تكلفة، إن العامل الرئيسي يكمن الموارد المالية والاستفادة من يد عاملة أقل تكلفة، إن التجربة التي انتهجتها كل من كوريا تايوان هونكونغ وسنغافورة أحسن دليل على النجاح، هذه الدول تكون مصدرا لنتاج للكثير من المنتجات أين التكنولوجية ملائمة و ثابتة، واين حسن الأداء savoir faire الخاص بالتصنيع سائد بشساعة، إن الدول الأولى الرائدة في هذه ا موعة من المصنعين الجدد لها القدرة لمساواة نوعية التصنيع في اليابان والدول الغربية في العديد من المنتاجات، وإن وراء هذه ا موعة الأولى من الدول هناك كوكبة أخرى من الدول والتي تمثل اقل تقدم كتيلاندا والفلبين ماليزيا واندونوسيا أين سوق اليد العاملة فيها تمثل الأحسن، إن هذه الدول تمكنت في وقت وجيز من توسيع قاعدة الملكية بواسطة تمكنها من المعارف وقد انطلقت من إمكانيات ربما لا تساوي شيئا مما نمتلكه نحن العرب.

الخاتمة

التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة هو خلاصة لمسيرة طويلة من النظريات والتوجهات التي سار فيها العالم الحديث، فقد تصور الكثير من المنظرين في مجال الاقتصاد من المدارس التقليدية والحديثة أن الثروة والملكية هي نتاج توفر عوامل الإنتاج والتفوق يكـون في حسن دمجها، ولكن مع وصول الكثير من الدول إلى هذا الهدف بات من الضروري التفكير في مكونات الحضارة الحقيقة فلم ينتظر العالم كثيرا حتى أدرك أنم المعرفة والعامل البشري هما الاستثمار الحقيق الذي لا ينضب نشاطه وتفوقه.

إن مكانة العرب والمسلمين في هذا التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة يبدوا أنه أخذ موقفا جديا في بعض الدول نحو اللحـاق بالركب ولكن في الكثير منها لم تتخذ المبادرات الضرورية لمواكبة العصر في إنتاج المعرفة، إن سيطرة فكرة أننا لم نصل بعد إلى درجـة تسمح لنا بإنتاج المعرفة ليس صحيحا البتة لأنه ولسبب بسيط لم نحاول بطريقة علمية.

لكن ماذا لو أننا تجاوزنا بعض ضعفنا ونرجسيتنا وحاولنا أن نبني تكتلات صغيرة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات ونمكنها من التعامل فيما بينها بمفهوم المصلحة قبل كل شيء كما بدأت الكثير من المنظمات العالمية العابرة للقارات ونبتعد عن الخطاب السياسي الذي لم يقدم أي إضافة لمجتمعاتنا، إن المعرفة هي منتوج يتم تصنيع في عقول الناس وإن لم نمكنـهم مـن المنهج الصحيح للتفكير ونعوضهم عن مجهود تفكيرهم فإننا نطلب شيئا مستحيلا.

إن الكثير من الكفاءات في الدول العربية لا يكودها التوصل للمعارف العالمية وابتكار ما هو أحسن منها، وكدليل على ذلك إحجام كثير من منظمات الاتصالات والمعلوماتية الأمريكية من الاستثمار في الجزائر مثلا لارتفاع معدلات القرصنة للبرامج والشفرات وإن كان هذا يبدوا في ظاهره عملا غير حضاري إلا أنه يعطينا صورة على السهولة الكبيرة التي تجدها هذه الكفاءات المهملة في الوصول وتحليل وتحويل المعارف الغربية، ونفس الشيء وفي قطاعات أخرى يكون هناك في العالم العربي من لهم مقدرة عالية على تحصيل هـذه المعارف وتطويرها.

إذن لماذا لا نجعل المؤسسات الاقتصادية الصغير والمتوسطة في الوطن العربي تتجه نحو إنتاج المعرفة وفق شركات اسـتراتيجية بينية تستغل الكفاءات المهملة والتي بالتأكيد ستستدرجها هذه المنؤسسات وتعمل معها لتطوير سوق عربية مشتركة للمعرفة.

المراجع

1-fade-mecum " le knowledge management" ,edition ems, France,2002.

2- robert j.shiller" www.project-syndicate.org, 2005

3- : jerome vicente, www.univ-tlse1.fr/lereps/present/ visente

4- t.collins,"les alliances stratégique", interedition, paris, 1992

5- Dominique foray," l'économie de la connaissance", casbah édition, Alger,2002.